

企业内部管理报告体系探讨

卢浩

(青岛啤酒股份有限公司, 山东 青岛 266071)

摘要:在经济全球化日益加深和国内外市场竞争日趋激烈的背景下,企业单凭传统的财务报表已不能满足管理层日常与未来决策的需要,只有建立高效的内部管理报告体系才能帮助决策者做出更精细化的管理决策。但是在日常工作中,由于我国企业运用内部管理报告体系目前仍处于探索阶段。因此,本文将简单探讨内部管理报告体系的构建。

关键词:管理报告;规划体系;决策体系;控制体系;评价体系

管理报告是企业通过对财务信息和业务信息进行大数据管理,通过加工整理形成的满足企业战略管理与决策需求的内部报告。管理报告主要服务于企业内部,通过融合财务信息与业务活动,构建基于战略和管理视角的新的管理报告,为企业各层级进行规划、决策、控制和评价等管理活动提供及时有用的决策信息支持。为营运资本管理、投融资管理、盈利管理、现金流管理等提供有效的战略决策依据和管理信息,促进价值提升。

内部管理报告在我国目前的开展情况不尽如人意。主要是由于我国企业仍然缺失对内部管理报告的重视程度,只重视企业的经营业绩情况,从而忽视了内部的如预算管理、执行控制、绩效评价等重要信息,造成了内部管理信息的缺失。即便有些管理层已经意识到了问题,但是仍然无法设计出可以适用的内部管理报告。

管理会计提供了企业内部决策和控制所需要的信息,如变动成本信息、预算信息、业绩评价信息等,这些信息是企业内部管理报告的核心内容。但是如何构建一套完整的内部管理报告体系是理论和实践结合的一个难题。笔者通过实践,认为企业内部管理报告主要可以设计为规划体系、决策体系、控制体系和评价体系四个部分。

1 管理报告规划体系

凡事预则立,不预则废,企业管理报告规划体系主要是建立战略规划预算管理。以此来规划企业投资战略、筹资战略、分配战略和营运战略四大财务战略。战略规划方面每年根据企业最新战略,及时更新出具财务战略规划报告和财务职能规划报告,包括宏观经济和财税金融政策变化,公司竞争环境变化,公司业绩与对手对比分析,公司在经营指标等方面的SWOT分析等,明确战略目标以及衡量指标,制定未来三到五年创新性工作、管理提升工作及持续推广型工作的战略举措及实施步骤,支持企业制定与执行战略规划。预算管理方面实行全面预算管理,通过预算组织与制度,制定企业年度预算,月度分解预算,BSC指标体系和年度运营计划,同时推进滚动预算,并利用零基预算工具对企业重点关注项目进行管理,通过预算信息管理系统对全企业进行大数据管理,定期分析预算执行偏差,对预算执行闭环管理。

2 管理报告决策体系

企业管理报告决策体系主要分为投融资决策支持和经营决策支持。投融资决策支持主要包括投资决策支持、筹资决策支持、股利分配决策支持、营运资本管理、企业估值模型和资产评估、投资后评估等;经营决策支持主要包括对企业日常经营活动分析、同行业与竞争对手的销售能力、盈利能力、营运能力等方面对比分析、产品盈利能力分析、客户盈利能力分析、定价规则与价格链分析、渠道及终端损益分析、经营预测及其他专题性分析,同时,通过决策体系,为

企业预算目标的完成以及经营决策提供动态及时的信息支持。

3 管理报告控制体系

企业管理报告控制体系主要分为财务风险管理和成本费用管理。财务风险管理主要是建立各生产和销售子公司的财务风险预警指标体系信息系统,通过风险管理指标和风险控制指标跟踪财务风险预警指标牌情况及时预警,防范规避财务风险。成本费用管理主要是通过作业成本管理推广和标准成本管理等成本管理与控制方法,利用成本价差量差分析、变动与固定成本分析等手段,形成月度成本分析报告、促销费用有效性分析报告、品牌费用投入效果分析报告、物流费用分解分析报告、运行费用分析报告、人工成本分析报告、盈亏平衡点及敏感性分析报告等,来进行企业综合战略成本管控,保证企业各项战略的落地执行。

4 管理报告评价体系

企业管理报告评价体系主要分为责任会计和绩效评价报告。责任会计主要是对企业的责任中心进行划分并进行战略定位,同时对责任中心设定目标,对各责任中心的业绩进行衡量;绩效评价主要是对企业各个主体,通过绩效框架设计、指标设计按照一定的标准和一定的评价程序,运用科学的评价方法对各个主体进行定期和不定期的考核和评价;通过评价体系来对企业各个主体的绩效等完成情况进行一次综合评估,提升企业的价值创造能力、运营能力、持续发展能力等,保证企业整体目标的实现。

5 结束语

一个成熟的企业必须制定和执行有助于公司长远发展的财务战略与财务政策,财务战略与财务政策具有战略意义,它将从根本上决定企业价值的大小和战略目标的达成。由于我国企业内部管理报告体系目前仍不成熟。本文希望通过对企业内部管理报告体系进行简单研究探讨,主要通过构建规划、决策、控制和评价四大功能体系,来规划企业财务战略、优化财务政策与管理决策,促进整个组织的目标达成,提升财务价值创造能力,提升企业经营管理效率和企业绩效。